



21世纪工商管理优秀教材

战略管理



汪泓 ◎ 主 编
邱 羚 ◎ 副主编
王前锋



清华大学出版社

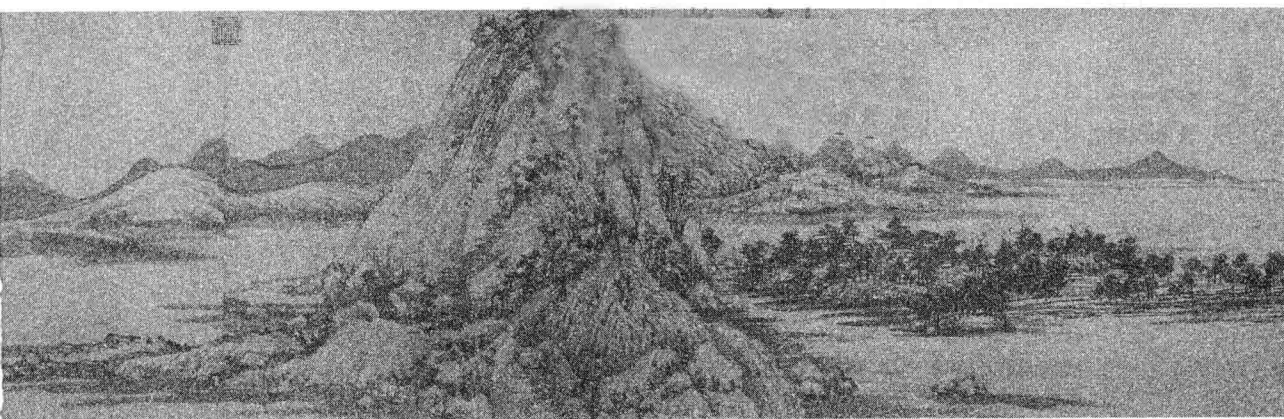


21世纪工商管理优秀教材

战略管理

汪泓◎主编

邱羚 王前锋◎副主编



清华大学出版社

内 容 简 介

从世界范围看国际经济风云变幻,新一轮科技革命方兴未艾;从我国现状来看,正面临创新驱动、转型升级的新局面,经济发展步入新常态,处在一个全新的历史发展阶段。在这样的背景下,企业经营经营面临更大的竞争和挑战,企业战略管理从实践和理论两个方面都需要创新与突破。

本书重点把握创新与发展两大主题,基于企业战略管理过程的实践视角和战略管理经典理论研究范式两个方面的考量,将全书依次编为十二章。全书内容涉及战略管理导论;战略使命、愿景与目标;企业外部环境(宏观环境、行业环境和竞争环境);企业内部环境(资源、能力和核心竞争力);战略制定分析工具;企业竞争战略;发展型战略;稳定型和紧缩型战略;并购与重组战略;企业战略制定和实施;企业战略控制与评价;企业战略变革。本书突出实践与理论结合的特色,阐释与讨论结合的特色,每一章都设有开篇案例与章末案例,都设有热点问题讨论,极大地丰富了教材内容,增添了教材的可读性与研究性。

本书主要作为高等院校经管类专业全日制研究生的教学用书,同时也可作为 MBA 和 MPA 等专业硕士教学用书和企业人员的培训用书,亦可供高水平本科生及一切管理者自学参考使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/汪泓主编. —北京:清华大学出版社,2015

(21 世纪工商管理优秀教材)

ISBN 978-7-302-40749-2

I. ①战… II. ①汪… III. ①企业战略—战略管理—研究生—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 161863 号

责任编辑:刘志彬

封面设计:王新征

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175 转 4506

印 装 者:三河市少明印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:15.25

字 数:365 千字

版 次:2015 年 8 月第 1 版

印 次:2015 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:30.00 元

产品编号:051883-01

序 言

战略是企业生存、发展的大方向,没有正确的战略作指导,企业的发展必然是盲目的、无序的,生命力便不长久。战略管理作为研究企业在竞争环境中如何获得成功的关键,在过去几十年里逐步演化成为管理学科中的一个独立领域,而这一领域的一些特点也日益清晰地显现出来。从世界为范围看国际经济风云变幻,新一轮科技革命方兴未艾;从我国来看,正面临创新驱动、转型升级的新局面,处在新的发展阶段。企业所处的国际国内两方面环境具有更大的不确定性、模糊性、复杂性和不可预测性,企业如何打造更强的自身优势、如何承担更多的社会责任、如何更好地推动全球经济发展……这些都需要更系统掌握战略管理的精髓和本质,更全面洞察战略管理的前沿与发展。

从学习和发展的角度看,当今战略管理的教学和教材要立足于企业所面临的新的战略发展机遇,需要全面掌握战略管理的探索性、实践性和启发性。本书在编写过程中,努力做到以下几个方面:一是积极捕获国内外企业所面临的新的战略发展机遇期,将企业发展置于全球化的大背景下,关注新技术、战略性新兴产业等可能引发的产业变革、关注新行业的涌现,使企业更好地应对新机会、新挑战。二是较为全面地汲取中国企业的战略管理实践经验和理论研究成果。30多年来,中国企业发展形成了“中国制造”的优势,积累了“中国经验”的底蕴,建成了“中国创造”的基石,这些大大丰富了战略管理的研究素材,扩大了战略管理的思考视野。本书尽可能地将这些实践和理论研究充分吸收,辅以战略管理的教学改革成果学习和吸纳。三是努力延伸和丰富教材内容,考虑到受众的学习接受习惯,尽可能丰富各类教学材料。

本书从竞争的角度,以提升企业综合竞争力为目的,按照整合优化企业资源——积极参与并应对市场竞争——增强企业竞争绩效的整体逻辑脉络,全面阐述了战略管理的理论和方法,融合了经典战略管理理论和战略前沿理论。论述了战略使命、愿景与目标,企业的内外部环境分析,企业的竞争型战略、发展型战略、稳定及紧缩战略、并购及重组战略,以及战略的制定、实施、控制和评价等问题。全书由汪泓教授拟定大纲,第一章、九章、十一章、十二章主要由汪泓教授负责编写,第二章、三章、四章主要由邱羚负责编写,第五章、第六章、七章主要由王前锋负责编写,第八章、十章主要由邵明负责编写。本书更适合于高等院校经管类研究生(包含MBA、MPA)、企业中层以上管理人员以及政府机关管理干部作为学习和培训的主要教材。

本书汇集了近年来作者在理论研究工作、教学工作、管理工作中对该学科有关问题的深入思考和经验总结,在编写的过程中,作者也参阅了大量的中外文文献资料,在此,对这些可敬的同仁们一一表示感谢,并致以良好的祝愿。研究生周姝、姜颖、徐萍萍等同学,她们为本书的资料搜集和校对整理倾注了大量心血,在此表示深深的谢意!

本书虽几经修改,但由于编者水平有限,难免有缺漏和不足之处,敬请读者提出宝贵意见。

目 录

Contents

第 1 章 战略管理导论	1
开篇案例 来自新兴市场的跨国企业正改变世界竞争格局	1
1.1 战略的概念	3
1.1.1 识别一个公司的战略	3
1.1.2 战略与竞争优势	4
1.2 战略管理的兴起与发展	5
1.2.1 早期战略管理理论的起源	5
1.2.2 近代经典战略管理理论	6
1.2.3 当代竞争战略理论	6
1.3 战略管理的流派	8
1.3.1 设计学派	8
1.3.2 计划学派	9
1.3.3 定位学派	9
1.3.4 企业家学派	9
1.3.5 认知学派	9
1.3.6 学习学派	10
1.3.7 权力学派	10
1.3.8 文化学派	10
1.3.9 环境学派	10
1.3.10 结构学派	11
1.4 战略的制定与执行过程	11
1.4.1 战略计划过程模型	11
1.4.2 使命陈述	12
1.4.3 外部分析	15
1.4.4 内部分析	16
1.4.5 SWOT 分析和商业模式	16
1.4.6 战略实施	17
1.5 战略的重要性	17
1.6 新时期战略管理面临的挑战	18
1.6.1 全球化对企业战略管理的挑战	18



1.6.2 技术创新对企业战略管理的挑战	18
1.6.3 知识经济对企业战略管理的挑战	19
小结	19
章末案例 最完美计划——克莱斯勒的碰壁	20
热点问题讨论 国美发布三年战略规划：线上线下协同发展	21
第2章 战略使命、愿景与目标	22
开篇案例 中国移动的愿景——成为卓越品质的创造者	22
2.1 企业使命	22
2.1.1 企业使命的含义	22
2.1.2 企业使命的内容	23
2.1.3 企业使命的制定	24
2.1.4 企业使命与战略的关系	25
2.2 企业愿景	25
2.2.1 企业愿景概述	25
2.2.2 企业愿景的本质和作用	27
2.2.3 企业愿景的设定	27
2.2.4 企业愿景和企业使命	28
2.3 战略目标体系	29
2.3.1 战略目标的定义	29
2.3.2 战略目标的特点	29
2.3.3 战略目标的内容	30
2.3.4 战略目标核心结构	32
2.3.5 战略目标体系	33
2.4 战略目标的设定方法和技术	35
2.4.1 战略目标的制定过程	35
2.4.2 战略目标的设定技术	36
小结	39
章末案例 英特尔：从伟大到平庸	40
热点问题讨论 解析企业战略管理的高效实施对策	41
第3章 企业外部环境：宏观环境、行业环境和竞争环境	42
开篇案例 国石油公司及其外部环境——深海地平线钻井平台事件对战略的影响	42
3.1 企业宏观环境分析	44
3.2 产业与竞争环境分析	48
3.2.1 产业分析	48
3.2.2 产业与竞争环境分析	49
3.3 竞争对手的分析	54
3.4 关键成功因素的识别	55

3.4.1	关键成功因素法概述	55
3.4.2	产业的关键成功因素	56
3.4.3	步骤	56
3.5	外部环境分析的方法	57
3.5.1	外部因素评价(EFE)矩阵	57
3.5.2	行业分析之 SCP 框架	58
3.6	全球化趋势的大环境分析	58
3.6.1	外来者劣势	59
3.6.2	区域化	59
	小结	60
	章末案例 比亚迪进入电动汽车领域	61
	热点问题讨论 未来 5~10 年,企业将进入战略管理信息化时代	61
第 4 章	企业内部环境:资源、能力和核心竞争力	62
	开篇案例 思科公司核心竞争力	62
4.1	企业资源分析	63
4.1.1	资源	63
4.1.2	作为期权的资源	64
4.2	企业能力分析	65
4.3	企业的核心竞争力	66
4.3.1	核心竞争力的本质	66
4.3.2	资源、能力与核心竞争力	67
4.4	持续竞争优势	68
4.5	竞争优势的持久性	69
4.5.1	模仿壁垒	69
4.5.2	竞争对手的能力	70
4.5.3	行业动态性	71
4.5.4	竞争优势持久性——小结	71
4.6	评价当前战略与竞争优势	72
4.6.1	评价公司目前战略起多大的作用	72
4.6.2	评估公司的竞争优势	72
4.6.3	评估公司的成本优势	75
4.6.4	将精通的价值链活动转化为竞争优势	78
4.6.5	识别值得管理层关注的战略问题	78
	小结	79
	章末案例 星巴克	80
	热点问题讨论 浅析战略管理三个重要实施阶段	81
第 5 章	战略制定分析工具	82
	开篇案例 戴尔电脑公司和个人电脑产业	82



5.1	PEST 分析	83
5.1.1	PEST 分析简介	83
5.1.2	政治、经济、社会和技术等宏观环境因素	83
5.1.3	外部因素评价(EFE)矩阵	87
5.2	波特五力模型	88
5.2.1	潜在竞争者的进入风险	88
5.2.2	同业竞争者间的竞争	91
5.2.3	产业需求	92
5.2.4	成本环境	92
5.2.5	退出障碍	93
5.2.6	购买方的议价能力	93
5.2.7	供应商的议价能力	94
5.2.8	替代品的威胁	95
5.2.9	第六种力量：互补品	95
5.2.10	波特模型总结	96
5.3	价值链分析	96
5.3.1	主要活动	97
5.3.2	支持活动	97
5.4	企业经济效益分析雷达图	99
5.4.1	雷达图分析简介	99
5.4.2	雷达图分析详解	101
5.4.3	雷达图分析的发展前景	103
5.5	SWOT 分析	104
5.5.1	模型含义介绍	105
5.5.2	SWOT 分析的方法	106
5.5.3	SWOT 分析步骤	107
5.5.4	成功应用 SWOT 分析法的简单规则	109
5.5.5	SWOT 分析模型的优缺点分析	109
章末案例 沃尔玛公司对供应商的议价能力		110
热点问题讨论 宅急送刘家清：开启平台化战略管理模式		111

第 6 章 企业竞争战略 112

开篇案例 亚细亚的昙花一现及沃尔玛的进入		112
6.1	竞争战略的实质	114
6.2	竞合演化与博弈理论	115
6.2.1	竞合演化	115
6.2.2	竞合与博弈	115
6.3	成本领先战略	116
6.3.1	成本领先战略概述	116

6.3.2	成功获得低成本领导地位的关键因素	117
6.3.3	什么情况下低成本供应商战略最有效	117
6.3.4	成本领先战略的竞争风险	118
6.3.5	实施成本领先战略时常见的问题与错误	119
6.4	差异化战略	121
6.4.1	差异化战略概述	121
6.4.2	差异化主题的类型	122
6.4.3	什么情况下差异化战略最有效	122
6.4.4	差异化战略的收益	122
6.4.5	差异化战略的竞争风险	123
6.5	集中(聚焦)战略	123
6.5.1	集中战略概述	123
6.5.2	集中化战略类型	124
6.5.3	聚焦何时具有吸引力	124
6.5.4	集中化战略收益与风险	125
6.6	既成本领先战略又差异化战略	126
6.6.1	差异化战略与成本领先战略可以被企业同时采用	126
6.6.2	差异化战略与成本领先战略在信息技术时代可以更好地实现融合	127
	小结	127
	章末案例 春秋航空增长的引擎	127
	热点问题讨论 中小企业财务战略管理中会遇到哪些瓶颈	129
第7章	发展型战略	130
	开篇案例 韩国汽车怎样打入美国市场	130
7.1	企业一体化战略	131
7.1.1	一体化战略的含义	131
7.1.2	一体化战略的类型及实施方法	131
7.1.3	实施一体化战略应注意的问题	133
7.2	企业多元化战略	133
7.2.1	关系型多元化	134
7.2.2	非关系型多元化	134
7.2.3	多元化的优点	135
7.2.4	多元化的限制与缺点	136
7.3	企业国际化战略	136
7.3.1	国际化战略的动机	136
7.3.2	国际化战略的类型	138
7.4	企业虚拟经营战略	140
7.4.1	概念	140



7.4.2	虚拟经营的运作形式	141
7.4.3	虚拟经营的竞争优势	141
7.4.4	虚拟经营战略的实施	142
7.5	蓝海战略	143
7.5.1	蓝海战略的内涵	143
7.5.2	实施蓝海战略的六项原则	144
	小结	148
	章末案例 联合技术公司“口袋里有王牌(ACE)”	148
	热点问题讨论 互联网时代的变革之五：全民 SOHU	150
第8章	稳定型和紧缩型战略	151
	开篇案例 菲亚特公司的稳定型战略	151
8.1	稳定型战略	151
8.1.1	稳定型战略的类型	152
8.1.2	稳定型战略的外部环境和内部动因	153
8.1.3	稳定型战略的优势和劣势	153
8.2	收缩型战略	154
8.2.1	转移战略	155
8.2.2	撤退战略	155
8.2.3	清算战略	156
8.2.4	收缩型战略的优势和劣势	156
	章末案例 国际电子巨头集体实施战略收缩	156
	热点问题讨论 建班子	157
第9章	并购与重组战略	158
	开篇案例 梅隆银行收购后的问题	158
9.1	并购与重组的盛行	159
9.2	并购与重组动因与流程	160
9.2.1	并购与重组动因分析	160
9.2.2	并购与重组的动因	161
9.2.3	并购与重组的内外生变量	163
9.2.4	并购与重组的流程	163
9.3	并购后的战略整合	164
9.3.1	经营战略整合	165
9.3.2	企业文化的整合	165
9.3.3	人力资源整合	167
9.3.4	组织与制度整合	168
9.3.5	资产债务整合	168
9.3.6	财务整合	169

9.4 并购重组的风险分析与控制	169
9.4.1 对企业并购重组的风险分析	169
9.4.2 对企业并购重组的控制	169
小结	172
章末案例 打折收购实现成长	172
热点问题讨论 为什么要进行战略品牌管理	173
第10章 企业战略制定和实施	174
开篇案例 海尔集团的业务流程再造	174
10.1 战略定位与规划	176
10.1.1 立足点与发展起点定位	176
10.1.2 目标定位	177
10.1.3 发展通道定位	178
10.2 战略选择的影响因素	179
10.3 战略实施的过程与模式	182
10.3.1 企业战略的制定实施过程	182
10.3.2 第一阶段：提出战略愿景	182
10.3.3 第二阶段：设立目标	183
10.3.4 第三阶段：制定战略	185
10.3.5 第四阶段：执行战略	185
10.3.6 第五阶段：评估绩效并进行调整	186
10.3.7 战略实施模式	187
章末案例 三星一再改变其商业模式	189
热点问题讨论 企业的“半杯水”制度	191
第11章 企业战略控制与评价	192
开篇案例 肯定员工智慧的丰田管理	192
11.1 战略控制的含义与类型	193
11.1.1 战略控制的含义	193
11.1.2 战略控制的程序	193
11.2 战略控制的类型	196
11.2.1 从控制的阶段看	196
11.2.2 从控制的本质看	197
11.2.3 从控制的动力看	198
11.2.4 从控制的对象看	198
11.3 战略控制的内容和方式	199
11.3.1 战略控制内容	199
11.3.2 战略控制方式	199
11.4 战略控制系统的有效性	201



11.4.1	有效战略控制系统的特征	201
11.4.2	战略控制的失效	202
章末案例 惠普落实控制,坐稳个人电脑一哥宝座		203
热点问题讨论 可口可乐:内外兼修实施水中和战略		204
第12章 企业战略变革		205
开篇案例 摩托罗拉转战智能手机		205
12.1	组织结构再造	206
12.1.1	企业战略与组织结构研究综述	206
12.1.2	组织结构的基本类型	206
12.1.3	企业战略与组织结构的有效结合	210
12.2	战略资源再配置	213
12.2.1	企业战略资源概述	213
12.2.2	战略与资源的关系	215
12.2.3	企业战略资源的分配	215
12.2.4	战略与资源的动态组合	216
12.3	战略制度与文化协同	218
12.3.1	企业文化概述	218
12.3.2	企业战略与企业文化的关系	221
12.4	网络环境下的战略变革	223
12.4.1	新时期网络经济的主要特征	223
12.4.2	网络经济环境下企业实施战略变革的动因	223
12.4.3	网络经济条件下企业实施战略变革的新途径	224
小结		225
章末案例 Alberto-Culver 北美分公司文化变革的成就		226
热点问题讨论 战略管理部如何制定 IT 总体规划		227
参考文献		228

第 1 章 战略管理导论

开篇案例

来自新兴市场的跨国企业正改变世界竞争格局

新兴市场跨国企业的视野是全球性的,运作是全球性的,思维是全球性的,管理是全球性的。可以毫不夸张地说,第三世界的一些国家会重新崛起成为自第一次工业革命以来未来世界的一流经济强国。在未来 25~30 年的发展时间里,这些新兴市场国家的国内生产总值(GDP)会超过现在成熟发达国家的国内生产总值,全球的经济重心会发生一次巨大的转移——从发达国家转向新兴市场国家。

根据高盛集团的预测,到 2040 年的时候,实力最强大的 4 个新兴市场国家(即我们熟知的金砖四国——中国、巴西、印度和俄罗斯)的经济规模会超过目前经济实力最为强大的 7 个工业化国家(即现在的七国集团,包括英、美、德、法、意、加、日)。到 21 世纪中叶的时候,中国的经济规模不仅是世界最大的,而且还会成为世界经济的支柱——既是全球领先的出口大国,也是引领经济发展潮流的大国。中国不仅在区域经济中占据主导地位,而且还会成为海外的重要投资者。

一些经常在外地做商务旅行的人会知道,全球经济脉动中心已经从伦敦、巴黎和纽约等国际大都市转移到上海、孟买、首尔、墨西哥等新兴国家的大都市。现在,许多新兴市场国家还是相对贫穷的,但它们的中产阶级消费人群要远远地高于西方发达国家,他们的综合购买力、受教育水平和信心都在与日俱增。

一些新兴市场跨国企业在这场巨变中会发挥着关键性的作用,可以毫不夸张地说,它们中间的一些企业可以算得上是世界一流的企业。新兴市场企业的时代已经不再是制造简单的低成本、低技术含量产品的时代,这种时代已经慢慢地走向终点。在这些新经济体国家中,一种与众不同、活力四射的创新精神正在慢慢成长,而且这些企业经常是作为发达国家经济体的竞争伙伴和商业伙伴而存在的。

这些新兴市场跨国企业的优势不只是在于价格和成本,还在于对产品质量和设计的不懈追求,对品牌创建的执着,对市场变化的适应能力强于竞争对手,对信息技术的倚重始终优于竞争对手,非同寻常的思维模式。它们代表的是新兴市场未来发展的“经济明星”。

2007 年,《财富》杂志评选出的世界顶级 500 强企业中,已经有 58 家企业的总部位于新兴市场国家和地区,这些企业的利润绝不低于它们在美国、欧洲和日本的同行。这

些新兴市场国家的一流企业通常具备以下特点：在它们的产业领域，它们的“一流”地位已经得到了全球认可，而不只是区域性的认可。它们的产品出口领域已经具备了全球性的特点；作为全球经济的参与者，它们在一些国家的市场份额已经位居前三名；它们的优势不限于产品价格，还包括产品质量、技术含量、产品设计和企业管理等方面；它们的产业能力已经达到了全球最好最大的水准。

10年前，按照以上标准，我们在新兴市场国家还很难找到一家像这样的企业，但在今天可以轻松找到25家世界一流的新兴市场企业，在未来10年，我预计这样的数字将会达到100家。正如工业革命之后，美国的崛起使美国企业从模仿者变成创新者一样，今天，新兴市场国家的跨国企业也会走和美国同样的路。三星企业是这方面绝佳的案例，最初它依靠高效低价的产品打开市场，而现在，它给人的印象是高质量的产品形象、世界一流的技术和吸引公众设计获得市场对它品牌的认可。中国的海尔集团和其他一些中国企业一样，也在走类似的发展道路。

一些美国的跨国企业，如通用电气、宝洁企业、杜邦企业和通用汽车企业，都清醒地意识到它们未来一多半的生产增长要依靠新兴市场的份额。在过去几十年的时间里，新兴市场不过是这些传统跨国企业的外围市场，但在以后的十多年时间里，传统跨国企业想要获得利润的增长来满足股东需求，就必须借助新兴市场的开拓。通用电气的首席执行官杰夫·伊梅尔特曾经认为，通用电气到2010年在新兴市场的收入会翻一番，也就是从现在的15%（250亿美元）提高到30%。

在10年之前，许多美国和欧洲的商界精英就积极发表言论，他们包括时代华纳的前董事会主席史蒂夫·凯斯和维旺迪环球集团的詹-克劳德·梅西耶，他们认为世界一流的企业都会来自新兴市场国家。如今，当世界经济的轨迹渐趋清晰的时候，我们可以预计会有相当多的世界一流企业是来自亚洲、拉丁美洲和东欧等经济体——甚至包括中东和非洲的企业。

在过去几年时间里，由新兴市场跨国企业发起的并购案也呈现愈演愈烈的趋势，这些企业对并购案投入大量资金，而且非常希望能够获取技术、品牌和产品设计方面的优势。仅仅在2005年，新兴市场的跨国企业就投入了创纪录的420亿美元并购欧洲的企业，这一数字是一年前的2倍；在美国市场，新兴市场跨国企业投入的并购资金是140亿美元，在2000年上一个并购高峰时期，这一数字也只有100亿美元。

新兴市场跨国企业也不再仅仅局限于中国、韩国和墨西哥的企业，它们的视野是全球性的，运作是全球性的，思维是全球性的，管理是全球性的，当然经济增长也是全球性的。许多新兴市场跨国企业已经被全世界的股东所拥有，比如三星电子企业的52%的资本属于国际性投资，鸿海的资本属于国际性投资的比例则高达57%，平均而言，新兴市场跨国企业的资本中国际资本的比例大约为50%。

而且，新兴市场跨国企业正在越来越多地在美国和欧洲雇用它们的员工，这些企业对美国和欧洲的商学院毕业生、设计人员和科技人员也有非常强大的吸引力。墨西哥水泥巨头西麦克斯企业在美国和欧洲雇用了3万名员工，这一数字超过了西麦克斯企业在墨西哥的雇用人数，类似的故事也正在中国的联想企业和宏基企业中上演。

作为长期关注新兴市场的投资者，我曾经目睹了新兴市场跨国企业在危难、打击面前勇于开拓，终于生存下来的诸多事实；我也目睹了新兴市场跨国企业在我面前从小

型、二流的廉价产品生产商发展成为一流的、规模巨大的、管理严格的、具有全球竞争性的企业,这些企业的管理者都是这个行业和市场的顶级管理人物。以后麦当劳、通用和微软这样的企业更有可能产生于新兴市场国家,而不是在美国、西欧和日本。

资料来源:安东尼·范·阿格塔米尔,新兴市场的世纪[M],蒋永军译,北京:东方出版社,2007。

1.1 战略的概念

一个公司的战略是指公司管理层所制订的竞争计划,其目的在于:发展自己的业务,建立公司的市场地位,吸引并满足顾客的需求,成功地同竞争对手进行竞争,组织和实施运营,以达到预定的目标。在制定战略时,管理者会说:“在我们可以选择的所有经营途径中,我们已决定聚焦于这些市场和顾客的需求,以这种方式展开竞争、配置我们的资源和工作精力,并依靠这些方法来展开我们的业务。”因此,一个公司的战略意味着管理人员已经决定的关于如何吸引和取悦顾客,如何对变化的市场条件进行反应,如何成功地进行竞争,如何发展业务,如何管理公司业务的各个职能方面并建立起其所需要的能力,如何获得业绩目标的举措。战略重点集中在产品/服务、顾客细分、地理区域以及公司管理层打算强调的业务措施上。

有的公司的意图是打击和削弱对手,扩大自己的销售额和市场份额,这种公司内的管理人员大多倾向于选择挑衅战略,接二连三地采取这样那样的新举措使得公司的产品具有更鲜明的特点,更能吸引购买者。而保守的、风险规避性的公司则会选择一个可靠的、能够对挑衅性的进攻进行防卫的策略;他们的战略强调逐步获取市场地位和收益,强化公司的市场地位,对于最近的来自对手的行动以及其他威胁到公司财富的行动进行反击。

要做到使公司战略紧密贴合公司自身的特殊情况,并能够与对手的战略有清楚的差异,可以说不乏机会。在同一行业内的公司相互复制对方的战略属于例外情况,而不是规律。

1.1.1 识别一个公司的战略

一个公司的战略反映它在市场中的行动上,以及公司的高层管理人员有关公司目前经营方法、未来计划和将怎样做以强化公司的竞争力和提高业绩的阐述中。图 1-1 展示了识别一个公司的整体战略时应当分析的若干方面。

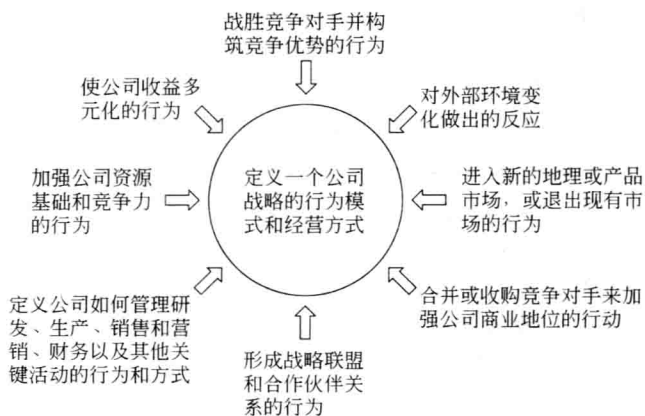


图 1-1 识别一个公司的整体战略：要分析什么



一旦清楚了应当关注哪些方面,识别一个公司的战略的任务就主要成为围绕公司在市场上的行动和经营举措广泛搜集信息的一项活动。对于上市公司而言,公司的高级管理人员通常会在年报和 10-K 报告中、新闻发布会上、公司新闻(发布在公司的网站上)中以及公司网站提供给投资者的信息栏目中对公司的战略进行公开的议论。为了保持投资者和华尔街对公司的信心,大部分上市公司不得不将其战略公开。在对证券分析家们进行陈述的时候,公司的首脑们一般会列出他们公司战略中的一些关键因素(这类信息通常会在公司网站上有关投资者关系的栏目中提供)。因此,除了一些将要采取的行动和变化仍然会被掩饰,仍处于计划阶段以外,通常有关一家公司的现行战略没有什么秘密可言,也不是那么难以挖掘的。

1.1.2 战略与竞争优势

一般来看,一家公司的战略应当致力于要么提供一种与竞争对手显著不同的产品或服务,要么建立起一种竞争对手难以匹敌的竞争能力。

使得强有力的战略和普通的或者无力的战略得以相互区分的是管理者在市场和企业内部构筑一系列行动的能力。这些行动使公司能够具有独特性,通过各种有效手段使顾客更加青睐它的产品或服务,从而占领更多的市场领域,并形成某种相对于对手的持续的竞争优势:拥有了某种持久的竞争优势就意味着一家公司拥有了在市场中获胜和实现高于行业平均利润的良好前景。如果没有竞争优势,一家公司就会面临被更强的对手打击或者陷入平庸财务业绩的风险。

以下是四种最常用的使一家公司能够与对手相区别并获得某种持续竞争优势的战略方法。

(1) 成为行业中的低成本提供商(因此可以获得基于成本的竞争优势)。沃尔玛和西南航空公司,就是凭借其相对于对手的低成本优势以及相应的做到比对手价格更低的能力,建立起了很强的市场地位。

(2) 基于更高的质量、更广泛的产品选择、更好的效果、更好的服务、更有吸引力的式样、技术上的先进性或者通常让人觉得更物有所值等类似的差异化特点击败竞争对手。成功采取了差异化战略的公司包括婴儿产品领域的强生公司(突出其产品的可靠性)、哈雷—戴维森(突出其坏男孩的形象和道路之王的设计)、香奈儿和劳力士(突出其代表最高端的声誉)、梅塞德斯—奔驰和宝马(突出其发动机设计和效能)、L. L. Bean(突出其卓越的价值),以及亚马逊公司(突出其商品的广泛的可选择性和便利性)。

(3) 集中于一个狭窄的利基市场,并通过比对手更好地满足利基市场顾客的特殊需求和口味赢得竞争优势。集中于某个专门的利基市场并获得竞争成功的优秀公司包括在线拍卖公司 eBay,汽车快保业的 Jiffy Lube 国际公司,优质咖啡和咖啡饮品提供商星巴克公司以及生产炸面包圈的 Krispy Kreme 公司。

(4) 开发专长技能和资源实力,并基于此获得竞争对手难以模仿且以其能力难以匹敌的竞争能力。联邦快递在小型包裹的隔夜快递方面具有卓越的能力,华特·迪士尼公司在主题公园管理和家庭娱乐领域拥有对手难以匹敌的能力,IBM 则在支持大公司的信息系统和信息技术需求方面拥有广泛的能力。

大多数公司认识到,获得对手无法具备的、持久的某种竞争优势更大程度上取决于,是

否能够建立起具有竞争力的、有价值的专长和能力,而远非某个有差异性的产品。竞争对手几乎总能够复制某个流行的或者创新的产品的属性特征,但是,竞争对手要想复制一家公司花费很长的时间建立和完善的经验、秘诀和专门化的能力则异常困难,并且也需要更长的时间——有时候不仅仅是花几年时间就可以做到的。那些致力于建立起对手没有并且难以匹敌的竞争力和能力的公司往往最终会拥有比对手更强大的产品创新能力(例如 3M 公司)、对于复杂技术流程的更好的掌控能力(例如制造子午线轮胎的米其林公司)、无缺陷制造的专长(例如丰田和本田公司)、专门的营销和推销秘诀(例如可口可乐公司)、全球销售和分销能力(例如电力工具行业的 Black Decker 公司)、卓越的电子商务能力(例如戴尔公司)、独特的提供个性化顾客服务的能力(例如丽兹酒店和四季酒店),或者其他任何能够在创造、生产、分销或者营销公司的产品或服务的时候有助于形成优势的、对竞争有价值的力量。

1.2 战略管理的兴起与发展

1.2.1 早期战略管理理论的起源

战略起源于军事领域,英文战略(strategy)一词由希腊语“strategos”演化而来,strategos 是指将军指挥军队的才能,或更一般地表示战略家、能人、战略眼光或超常能力。

在军事上,战略指在与敌人进行实际作战之前,计划和指挥大规模军事行动,将力量调整到最具优势位置的谋划。尽管战略来源于军事,但其中很多原理,如进攻与防御的相对优势原理、夹击(侧翼进攻与包抄)原理、随形就势原理等,已广泛应用于商业竞争。

中国自古就是一个战略大国,中国古代的许多书籍,如《三十六计》、《孙子兵法》、《孔明兵法》、《三国演义》、《易经》等,就孕育着非常丰富的战略智慧。其中,公元前 360 年孙武所著的《孙子兵法》堪称“兵学圣典”,是将帅必读的“武经”,且在唐朝以后被列为武经七书之首。在军事以外的诸多领域,《孙子兵法》也被广泛应用,从《战国策》、《吕氏春秋》、《韩非子》、《黄帝内经》等著作中,都不难发现《孙子兵法》对其产生的深刻影响。《孙子兵法》作为一部综合性的战略著作,注重谋略,富于哲理,内容丰富,思想深邃,适用范围广泛,是战略哲学的凝练,是哺育历代将帅的乳汁,是克敌制胜的重要思想武器。

19 世纪末,西方军事战略家先后提出了“海权制胜论”、“空权制胜论”、“机械化制胜论”等思想,形成西方军事战略的雏形。两次世界大战后,军事战略理论在西方有了长足发展,其中一些重要的观点和思想与东方先贤不谋而合。如英国战略理论家哈特(L. Hart)认为:“最完美的战略是不必经过艰苦战斗即能达到目的的战略”,这和孙武的“不战而屈人之兵,善之善者也”遥相呼应;同时,哈特还提出了“大战略”的概念,使战略的内涵和外延大大拓展,成为涉及多个领域和学科的重要概念。

西方企业战略的思想是随着西方管理理论的发展而形成的。美国经济学家巴纳德(C. Barnard)首次将战略作为理论加以研究。在 1938 年出版的《经理的职能》一书中,巴纳德将战略理论从组织理论和管理理论中分离出来,运用战略因素构想分析企业组织的决策机制。巴纳德强调企业组织决策必须考虑战略因素,强调企业组织与环境相适应,这种组织与环境相匹配(match)的思想,成为现代战略分析的基础。